

De vier P's van professionaliteit

30–45 minuten · Team + leidinggevende

Doel van deze fiche

Deze fiche helpt teams en leidinggevendenden om het gesprek over professionaliteit concreter te maken. Niet door één definitie op te leggen, maar door vier invullingen naast elkaar te zetten — elk met een eigen logica, eigen kracht en eigen valkuil.

Vier manieren om “professioneel” te bedoelen

Wanneer iemand zegt “dat is niet professioneel”, is zelden duidelijk welke maatstaf er precies wordt gehanteerd. In de praktijk bestaan er minstens vier verschillende invullingen die elk op zich legitiem zijn — maar die regelmatig botsen.

Plicht

Professioneel = kunnen verantwoorden waarom je iets doet

“Kun je uitleggen waarop je je baseert?”

Maatstaf: Houdt de uitleg stand bij kritische bevraging?

Protocol

Professioneel = betrouwbaar functioneren binnen rollen en kaders

“Dat valt niet binnen jouw mandaat.”

Maatstaf: Is het handelen toetsbaar en voorspelbaar binnen het kader?

Partnerschap

Professioneel = samenwerking mogelijk houden

“We moeten hier samen uit zien te komen.”

Maatstaf: Ontstaat er meer samenwerkingsvermogen of wordt de relatie armer?

Principe

Professioneel = handelen vanuit persoonlijke integriteit

“Daar kan ik niet achter staan.”

Maatstaf: Behoudt men waardigheid en consistentie zonder te verharden?

Kracht en valkuil van elke P

Plicht

Kracht: Maakt impliciete normen bespreekbaar. Voorkomt willekeur.

Valkuil: Wordt moralistisch wanneer verantwoording een verhoor wordt. "Je moet toch kunnen uitleggen waarom je dat deed" kan ook een machtsinstrument zijn.

Protocol

Kracht: Biedt helderheid over rollen, grenzen en bevoegdheden. Beschermst tegen willekeur.

Valkuil: Wordt rigide wanneer de procedure belangrijker wordt dan de situatie. "Zo werkt het hier nu eenmaal" sluit het gesprek.

Partnerschap

Kracht: Houdt verbinding en draagvlak in stand. Maakt verschil werkbaar.

Valkuil: Wordt vermijdend wanneer harmonie belangrijker wordt dan waarheid. "We moeten het vooral samen blijven doen" kan spanning ondergronds duwen.

Principe

Kracht: Brengt authenticiteit en geweten in het gesprek. Voorkomt cynisme.

Valkuil: Wordt ontoegankelijk wanneer persoonlijke overtuiging niet meer bevraagbaar is. "Dat gaat tegen mijn waarden in" kan elke onderhandeling blokkeren.

Kernregel

Professionaliteit wordt problematisch wanneer **één P doet alsof ze de enige is**. In de meeste situaties is goed professioneel handelen precies het schakelen tussen deze vier houdingen.

Waar de P's botsen — vier klassieke spanningen

Plicht vs. Partnerschap

"Ik wil weten waarop je die beslissing baseert" vs. "Moet alles nu een verhoor worden? We zitten toch in hetzelfde team." De een vraagt verantwoording. De ander beschermt de samenwerking.

Protocol vs. Principe

"De procedure schrijft dit nu eenmaal voor" vs. "Ik kan dat niet uitvoeren als ik weet dat het niet klopt." De een bewaakt de afspraken. De ander kan niet tegen het eigen geweten in.

Partnerschap vs. Plicht

"Laten we het samen oplossen en er geen zaak van maken" vs. "Maar dan moet wel duidelijk zijn wat er misliep." De een beschermt de relatie. De ander wil dat het handelen verantwoord kan worden.

Principe vs. Protocol

"Ik doe wat ik juist vind" vs. "Maar je handelt hier binnen een mandaat." De een bewaart integriteit. De ander bewaart het mandaat.

Teamoefening — “Wat bedoel jij met professioneel?”

Duur: 30–45 minuten **Deelnemers:** Team + leidinggevende

Stap 1 — Individueel (5 min)

Ieder teamlid beantwoordt voor zichzelf:

Denk aan een recente situatie op het werk waarin je dacht: “Dát is professioneel” of “Dát is het niet.”
Welke P was voor jou op dat moment de maatstaf?

Stap 2 — In duo's (10 min)

Wissel uit. Let op:

- Hadden jullie dezelfde P als maatstaf?
- Wat zou er veranderen als je de situatie door een andere P bekijkt?

Stap 3 — Plenair (15–20 min)

Bespreek samen:

1. **Welke P is dominant in ons team?** Waar grijpen we als eerste naar?
2. **Welke P is onderbelicht?** Welke invulling wordt zelden uitgesproken?
3. **Waar botsen de P's bij ons?** Herkennen we situaties waarin twee P's tegenover elkaar stonden — zonder dat we dat toen zo benoemden?

Stap 4 — Afspraak (5 min)

Formuleer één concrete afspraak:

“Als we merken dat een discussie over professionaliteit vastloopt, vragen we eerst: welke P spreekt hier?”

Reflectie voor leidinggevenden

Drie vragen om mee te nemen:

1. Vanuit welke P stuur ik het vaakst aan — en welk effect heeft dat op het team?
2. Welke P wordt door het team als “de echte professionaliteit” ervaren — en is dat een bewuste keuze?
3. Wanneer heb ik voor het laatst geschakeld naar een andere P dan mijn standaard?

Voorwaarden voor gebruik

Gebruik deze fiche om verschillende betekenissen te onderzoeken, niet om personen te beoordelen. Spreek af hoe deelnemers kunnen verschillen en wat er met de uitkomst gebeurt. Als onduidelijke bevoegdheden of procedures het probleem dragen, vraagt dat ook een organisatorische vervolgstap.

Een volgende stap: Opleiding, intervisie en supervisie

Invulblad · teamoefening

De vier P's van professionaliteit

Vul dit blad in voor jezelf. Je bepaalt zelf wat je daarna deelt.

Stap 1 — Individueel (5 min)

Denk aan een recente situatie op het werk waarin je dacht: "Dát is professioneel" of "Dát is het niet."
Welke P was voor jou op dat moment de maatstaf?

De situatie

Welke P was mijn maatstaf?

☐ Plicht☐ Protocol☐ Partnerschap☐ Principe

Waaraan merkte ik dat?

Stap 2 — In duo's (10 min)

Welke P gebruikte mijn duopartner?

☐ Plicht☐ Protocol☐ Partnerschap☐ Principe

Wat verandert er als ik de situatie door een andere P bekijk?
